

**Panorama General de la
Evaluación de Capacidad Organizacional de USAID
(Organizational Capacity Assessment, OCA)
Julio de 2011**

Introducción

Esta evaluación de capacidad organizacional ha sido diseñada para organizaciones financiadas por el Gobierno de los Estados Unidos para incrementar capacidad y fortalecer la organización y para medir la inversión del Gobierno de los Estados Unidos en sus esfuerzos de desarrollo de capacidad a través de la autoevaluación guiada.

La herramienta OCA

La evaluación de capacidad organizacional está diseñada para medir la capacidad general de la organización y como un subgrupo de ésta, la capacidad de cada organización de administrar e implementar programas financiados por el Gobierno de los Estados Unidos. La herramienta evalúa la capacidad en ocho áreas clave:

1. Gobernabilidad
2. Administración
3. Gestión de recursos humanos
4. Gestión financiera
5. Gestión organizacional
6. Gestión del programa
7. Gestión de desempeño de proyectos
8. Liderazgo y dinámica de equipo

Cada una de las ocho secciones tiene subsecciones más detalladas. Por ejemplo, la sección sobre gobernabilidad se compone de visión/ misión, estructura organizacional, composición y responsabilidad de la Junta Directiva, situación legal y planificación de la sucesión. Cada subsección está dividida en cuatro etapas de desarrollo de capacidad organizacional categorizadas de uno a cuatro, siendo uno el nivel más bajo de capacidad y cuatro el más alto. Algunas subsecciones están más directamente relacionadas que otras a la habilidad de una organización de administrar fondos del Gobierno de los Estados Unidos. Estas subsecciones están marcadas con una estrella y sus calificaciones serán acumuladas en el puntaje de Capacidad de Implementación de Donaciones del Gobierno de los Estados Unidos (USG Grants Implementation Capacity). Además, cada sección recibirá un puntaje acumulado y se calculará un puntaje general de la capacidad organizacional agregando el de todas las secciones. Este método de calificación ayudará al equipo de OCA y a la organización a identificar fortalezas clave y áreas prioritarias de necesidad. Además permitirá al equipo documentar el progreso en áreas clave, prestando particular atención a la capacidad para implementar fondos del Gobierno de los Estados Unidos y monitorear la mejora de la capacidad organizacional a lo largo del tiempo.

Reconociendo que el desarrollo organizacional es un proceso, el uso de la herramienta OCA resulta en planes concretos de acción para proveer a las organizaciones con un mapa claro de desarrollo organizacional. El uso de OCA también se repite anualmente para monitorear la efectividad de las acciones previas, evaluar el progreso en la mejora de la capacidad e identificar nuevas áreas que necesitan fortalecimiento.

Preparación

Antes de conducir OCA la organización recibirá una carta describiendo el proceso y confirmando las fechas, una lista de documentos que deben tener a la mano para asistir en el proceso, una lista de miembros del personal que deben participar y una descripción del tipo de instalación que se necesitaría para las reuniones. También se entregará con anticipación un juego de preguntas para que el personal y los miembros de la Junta Directiva puedan recolectar insumos sobre asuntos seleccionados.

Método

El equipo: OCA es implementado a través de una autoevaluación guiada que consiste de un equipo compuesto de especialistas en desarrollo organizacional, finanzas y técnicos (del Gobierno de los Estados Unidos posiblemente en combinación con representantes de consultoras locales) y representantes de la gerencia, administración, finanzas y área técnica de la organización.

Tiempo: La evaluación inicial tomará aproximadamente tres días en completarse y resulta en un plan de acción consensuado que mapea las áreas prioritarias y las acciones que la organización tomará para resolver problemas o debilidades. A continuación una programación ilustrativa. La definitiva será acordada con la organización.

Programación ilustrativa

Día 1	
Mañana	<ul style="list-style-type: none">• Introducción
Tarde	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de subgrupo, calificación y acciones para cada sección
Día 2	
Mañana	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de subgrupo, calificación y acciones para cada sección
Tarde	<ul style="list-style-type: none">• Organización: Revisión del puntaje y asignación de prioridades
Día 3	
Mañana	<ul style="list-style-type: none">• Planificación de acciones
Tarde	<ul style="list-style-type: none">• Sigüientes pasos• Evaluación del proceso OCA

Pasos: El proceso OCA será conducido en cinco pasos de acuerdo a lo siguiente.

Paso 1: Introducción. Los representantes de la organización y el equipo evaluador discutirán el propósito de OCA, repasarán la herramienta, el proceso y el cronograma, identificarán subgrupos para revisar secciones específicas y subsecciones y determinarán puntajes y propondrán acciones para resolver problemas o debilidades y

decidirán el cronograma para la revisión de secciones.

Paso 2: Evaluación, calificación e identificación de acciones. El objetivo de este paso es identificar el nivel de capacidad de la organización en cada subsección de OCA y la justificación para el puntaje propuesto. El paso 2 incluirá la evaluación y la calificación por subgrupos. Por ejemplo, el especialista en finanzas y el gerente financiero de la organización pueden formar un sub-equipo responsable por la revisión y calificación de la gestión financiera mientras que el especialista en desarrollo organizacional y los representantes de la gerencia y la Junta Directiva pueden sentarse juntos para revisar la sección y subsecciones sobre gobernabilidad. Los subgrupos registrarán los puntajes, las justificaciones para dichos puntajes y acciones correctivas potenciales en la hoja de trabajo de OCA. De acuerdo a la programación ilustrativa el paso 2 durará dos días.

Paso 3: Revisión del puntaje y asignación de prioridades en plenaria. En el paso 3 los participantes de la organización se volverán a reunir internamente para revisar el puntaje y la justificación para el mismo. Los subgrupos compartirán, revisarán y llegarán a un consenso sobre los hallazgos y los puntajes recomendados y propuestos. Asignarán prioridades a cada asunto: alta, media o baja, para informar el plan de acción.

Paso 4: Planificación de acciones. En el paso 4, los miembros del equipo de la organización y el equipo de evaluación organizacional finalizarán el plan de acción al revisar los asuntos y las acciones propuestas en las hojas de trabajo. Elaborarán un listado de acciones a tomar, responsables y cronograma a seguir, al igual que la necesidad de intervenciones, herramientas o recursos para el desarrollo de la capacidad. Esta revisión puede llevarse a cabo en plenaria o en pequeños grupos dependiendo del número de participantes. Las acciones a tomar son incorporadas a una versión electrónica del plan de acción para su revisión final.

Paso 5: Revisión del plan de acción y cierre del proceso. El equipo discutirá la necesidad y el papel del Gobierno de los Estados Unidos y cualquier otra asistencia necesaria para apoyar al desarrollo de la organización, requisitos de asistencia técnica y los siguientes pasos.

Seguimiento: Mientras el plan de acción se complete al final del día 3, podría haber necesidad de recopilar una versión revisada/ finalizada del mismo por parte de la organización en los días posteriores al proceso de evaluación. El plan final de acción debería estar disponible a más tardar 10 días después de OCA ya que será usado como mapa para el desarrollo de la organización.

Documentación: El equipo de evaluación organizacional redactará un informe (que debe ser computarizado) para cada organización que detallará:

A. Puntajes:

1. Puntaje general de capacidad organizacional
2. Puntaje de capacidad de implementación de convenios / contratos del Gobierno de los Estados Unidos
3. Puntajes de capacidad por sección
4. Puntajes de capacidad por subsección

B. Resumen de problemas o debilidades

C. Necesidades de asistencia técnica

D. Plan de acción finalizado: el plan de acción incluirá:

- Subsección y tipo de subsección
- El problema
- Puntaje actual de capacidad
- Cualquier acción a ser tomada
- Estrategia de monitoreo de acción
- Persona responsable de las acciones a tomar
- Asistencia necesaria para apoyar la realización de la acción
- Estado de la acción y fecha estimada de finalización

Repetición: El proceso de evaluación se repite anualmente durante la vida del convenio o contrato para monitorear el desarrollo organizativo, identificar problemas nuevos o persistentes y establecer nuevos planes de acción a partir de los cuales continuar el proceso de desarrollo organizacional. La evaluación final se lleva a cabo idealmente tres meses antes de la fecha de expiración del convenio para garantizar una medición exhaustiva mientras se da tiempo para un cierre apropiado.